МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент IV курсу , 12-491 групи
заочної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Куріленко Роман Сергійович

Керівник: д.е.н., проф. Тюхтенко Н.А.
Рецензент: д.е.н., проф. Мохненко А.С.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП……..…… 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЯ …..... 6

1.1 Сутність мотивації як функції менеджменту……..... 6

1.2 Закони та принципи розвитку мотивації в управлінні персоналом підприємства …….. 11

1.3 Мотиваційний процес в системі кадрового менеджменту підприємства ……..……..... 15

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ... 20

2.1 Аналіз методів стимулювання високопродуктивної праці 20

2.2 Методи оцінки ефективності мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства……..…… 26

2.3 Аналіз мотиваційного механізму в кадровому менеджменті ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ……..…. 32

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА……...… 38

3.1 Світові моделі мотивації праці у кадровому менеджменті та їх використання в Україні …..... 38

3.2 Практика і перспективи застосування інноваційних мотиваційних систем в кадровому менеджменті……..... 45

3.3 Інноваційні технології управління мотивацією в кадровому менеджменті……... 51

ВИСНОВКИ…… 59

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 63

ВСТУП

Сучасна ринкова економіка характеризується сталим розвитком підприємств та фірм, які функціонують для досягнення головної мети – прибутку. Їх конкуренція виявляється в усьому: продукції, послугах, сервісі обслуговування, стратегіях та дослідженнях, залученні споживачів тощо. Серед головних факторів, що визначають функціонування підприємства є не лише якісна продукція, гарна стратегія, прийнятність ціни товару, новітні технології. Головним фактором є саме працівники цього підприємства, оскільки при кращих умовах роботи і спеціальному обладнанні працівники не завжди зацікавлені у своїй праці, а тому і в результаті діяльності самого підприємства. Багато з них працюють лише заради оплати своєї праці і часто результати їх роботи вимірюються не якісними, а кількісними показниками.

Останнім часом було виявлено сильну та стійку залежність між рівнем мотивації працівників та показниками ефективної діяльності усього підприємства. «Складно однозначно встановити причинно-наслідкові зв’язки, оскільки кількість змінних, що визначають мотивацію працівників, дуже велика. Проте ця залежність заслуговує на увагу. Вона простежується у компаніях різних розмірів: великих і малих, у різних культурах та підтверджується дослідженнями, що проведені і вченими, і консалтинговими агентствами» [14].

Успіх діяльності людини значно залежить від мотивації. «Чим вищим є рівень мотивації (чим більше факторів спонукають людину до діяльності та чим більша їх сила), тим більше зусиль людина прикладе для досягнення успіху. Високомотивовані працівники більше працюють, і як правило, досягають кращих результатів. При управлінні мотивацією на підприємствах необхідно враховувати, що люди з більшим ступенем

мотивації працюють продуктивніше не залежно від рівня їх здібностей чи навичок» [14].

У зв’язку з цим питання мотивації працівників підприємства задля досягнення ефективної роботи як самих працівників, так і підприємства в цілому є досить **актуальним.**

Мотивацію досліджували багато відомих науковців: А. Маслоу, А. Шопенгауер, Д. Аткінсон, М. Туган-Барановський, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер та багато інших. Значних досягнень у дослідженні теорії мотивації праці здобули такі вітчизняні вчені: А. Колот, О. Кузьмін, Г. Куликов, В. Лагутін, В. Новиков, О. Павловська та інші. Проте в сьогоднішніх ринкових умовах на багатьох вітчизняних підприємствах залишаються не достатньо вирішеними питання ефективної мотивації працівників, що передбачає розроблення, формування та практичне застосування методів матеріальної та нематеріальної мотивації з урахуванням світового досвіду.

Отже, **метою кваліфікаційної роботи є** аналіз дієвості та застосування основних методів мотивації працівників на сучасних підприємствах та їх удосконалення з урахуванням міжнародного досвіду.

Відповідно до мети нами вирішувалися наступні **завдання**:

1. обґрунтувати теоретичні поняття мотивації як функції менеджменту;
2. систематизувати закони та принципи розвитку мотивації в системі управління персоналом підприємства;
3. розкрити особливості мотиваційного процесу в системі кадрового менеджменту підприємства;
4. проаналізувати методи стимулювання високопродуктивної праці;

5. систематизувати методи оцінки ефективності мотиваційного процесу;
6. проаналізувати світові моделі мотивації праці у кадровому менеджменті та їх використання в Україні;
7. обґрунтувати перспективи застосування інноваційних мотиваційних систем в практиці управління вітчизняних підприємств з урахуванням світового досвіду.

Об’єктом дослідження є кадровий менеджмент підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти пошуку та реалізації шляхів посилення мотивації праці на сучасних підприємствах з урахуванням світового досвіду.

В роботі використовувалися наступні методи наукового дослідження: теоретичного узагальнення, системного аналізу, групування та класифікації, графічний.

За структурою робота містить вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЯ

1.1. Сутність мотивації як функції менеджменту

Спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва, тому проблеми спонукання персоналу до активної трудової діяльності ніколи не втрачають своєї актуальності. Під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різні аспекти активізації, заохочення, стимулювання людини до праці.

Вперше термін «мотивація» було наведено А. Шопенгауером у статті «Чотири принципи достатньої причини» [25]. У сучасній літературі мотивація трактується досить широко. В одному випадку – це сукупність факторів, що спрямовують та визначають поведінку, при цьому шляхи досягнення активності залишаються поза увагою; в іншому – це сукупність мотивів. Мотивація розглядається як «процес психічної регуляції конкретної діяльності, як процес дії мотиву і як механізм, що визначає виникнення, спрямованість та способи здійснення конкретних форм діяльності» [25].

У науковій літературі не існує чіткого визначення мотивації як явища: по перше, кожна наука, залежно від предмету свого дослідження, розглядає різні аспекти мотивації, а по-друге, відіграє роль певна невизначеність основних елементів механізму мотивації.

На теперішньому етапі розвитку економіки мотивація визначається однією з функцій менеджменту, що охоплює розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб’єктів спільної діяльності. Досвід показує, що навіть досконало складені плани і найсучасніша структура організації мало чого варта, якщо не виконується фактична робота з

формування механізмів мотивації заохочення до активної трудової діяльності.

В таблиці 1.1. наведені окремі визначення поняття мотивації, запропоновані різними авторами як у зарубіжних, так і у вітчизняних джерелах.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація» зарубіжними та вітчизняними вченими

Джерело	Тлумачення та опис терміна “мотивація”
Великий енциклопедичний словник	…сукупність внутрішніх стимулів окремої людини чи групи людей до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
Г. Дж. Болт	…визначення того, як досягти максимальної віддачі від підлеглих через розуміння ними способів дій, мотивів, причин їх хорошої чи поганої роботи, та використання цієї інформації і цілого набору способів стимулювання підлеглих досягти найвищого рівня продуктивності
О.С. Виханський, А.І. Наумов	…сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі та форми діяльності та надають цій діяльності цілеспрямованості, орієнтують на досягнення певної мети
Г. Шредер	…задане у визначеній ситуації бажання здійснити ту чи іншу дію; фактичне підтвердження, що одному предмету віддається перевага перед іншим; сума різних причин та ситуацій-подразників
В.М. Данюк, В.М. Петюх	…процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її вести себе в конкретній ситуації певним чином
С. Занюк	…сукупність чинників, які викликають активність особи і визначають напрямок її діяльності
А.М. Колот	…сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форму діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації; …сукупність усіх мотиваторів, які справляють вплив

	на поведінку людини
Г.Т. Куліков	…процес спонукання людини, соціальної групи або спільності людей здійснювати спадково закріплені для задоволення різного роду потреби та досягнення особистих, групових і суспільних цілей
М. Мескон	…процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації
В.П. Нестерчук	…процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали тощо
Б.М Генкін	…процес створення індивідом стимулів для досягнення поставлених перед ним цілей
Р. Хілл	…спонукання особи чи групи осіб з різними потребами і рисами характерів до роботи над досягненнями цілей організації одночасно з роботою над досягненням власних цілей
В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко	…процес, що здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил(мотивів) і розробці стимулів, які спонукають індивідів до дій з досягнення особистих цілей і цілей організації

**Складено автором на основі [2, с. 75; 16, с. 57; 19, с. 341; 24, с. 91; 37, с. 24; 44, с. 37; 52, с. 210; 57, с. 204]*

Виходячи із проведеного нами аналізу та беручи до уваги наведені визначення в контексті цього дослідження, можна дійти до наступних висновків:

- по-перше, «мотивація – це процес або серія пов’язаних управлінських рішень з формування потрібних даному підприємству мотивів, дій і робочої поведінки особи чи групи осіб» [44, с. 117];

- по-друге, «мотиваційний процес реалізується в соціально-економічній системі, яка є сукупністю взаємодіючих суб’єктів та об’єктів мотивації» [7];

- по-третє, «мета процесу мотивації – сприяння досягненню підприємством поставлених цілей через забезпечення належної

робочої поведінки персоналу, в результаті чого будуть задоволені потреби самого об'єкта мотивації» [44, с. 124];

- по-четверте, «результат процесу мотивації – досягнення підприємством поставленої мети – максимізації прибутку» [19, с. 504];

- по-п'яте, «всі визначення мотивації умовно можна поділити на два напрями: за першим напрямом мотивація розглядається як система мотивів і факторів впливу на поведінку персоналу, за другим напрямом мотивація розглядається в динаміці як певний механізм активізації персоналу» [39].

Враховуючи, що мотивація є явищем багатогранним та широким і використовується в різних суспільних науках, тому мотивація як наукова проблематика привертала увагу багатьох науковців.

Огляд та аналіз праць вітчизняних і зарубіжних теоретиків менеджменту показали, що більшість авторів досліджують мотивацію персоналу через призму мотиваційних теорій.

Теорії мотивації – «сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів» [6, с. 235].

Теорії мотивації активно стали розроблятися в XX столітті, хоча багато із мотивів, стимулів і потреб були відомі вже у стародавньому світі.

Першопочаткові теорії мотивації створювались виходячи із аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочування, примусу. «З розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно їх розділити на дві великих групи: змістовні та процесійні» [50, с. 201]. (рис.1.1)

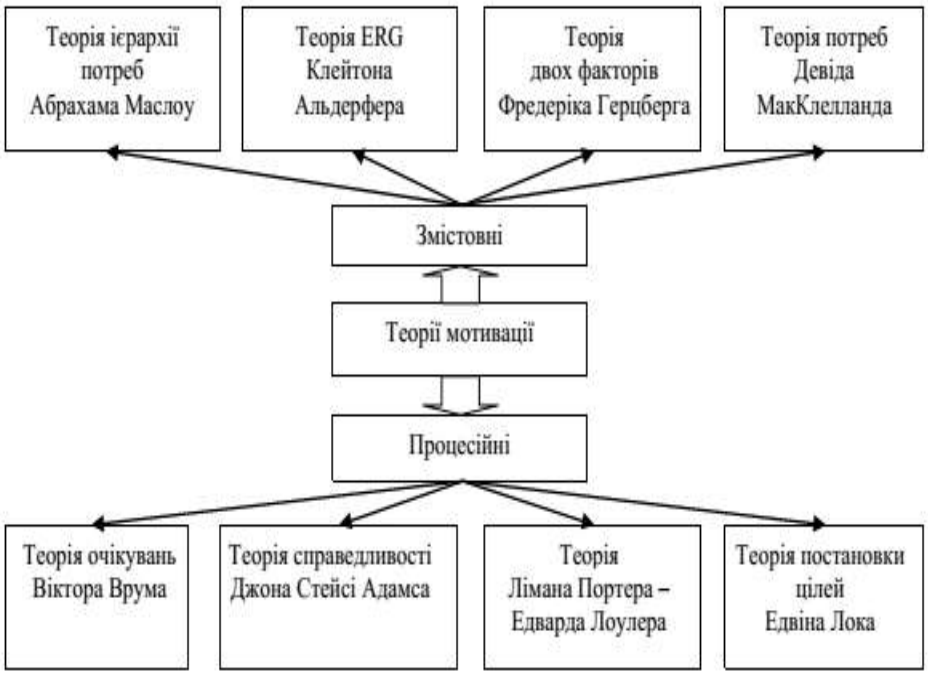

Рис. 1.1. Основні змістовні та процесійні теорії мотивації *[50, с. 201]*

У змістовних теоріях основна увага зосереджена на аналізі факторів, які лежать в основі мотивації, а не власне на процесі мотивації.

У процесійних теоріях все зводиться до процесу мотивації, опису і передбаченню результатів мотиваційного процесу, але не висвітлюються зміст мотивів.

Проте варто розуміти, що поділ теорій на ці дві групи досить умовний, тому що в дійсності у процесійних теоріях рідко ігноруються специфічні цілі і потреби, у той час як змістовні теорії рідко обходяться без обговорення того, яким чином функціонує кожна з перемінних.

Така кількість точок зору на проблему мотивування свідчить про те, що мотивація трудової діяльності є складним і багатоплановим явищем, яке все ще потребує всебічного дослідження.

1.2. Закони та принципи розвитку мотивації в управлінні персоналом підприємства

За умов розвитку ринкових відносин радикально змінилися умови господарювання. У зв'язку з чим, виникає необхідність пошуку ефективного механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств. Через це, для забезпечення результативної та активної трудової діяльності персоналу, велике значення має формування та визначення системи засобів та інструментів, за допомогою яких задовольняються потреби працівників, а також принципів, методів і закономірностей, які забезпечують досягнення цілей роботодавців.

Відмітимо, що закони, принципи та методи при формуванні мотиваційних основ в управлінні персоналом реалізуються у повній взаємодії, а їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування систем управління персоналом.

Без урахування законів поведінки працівників неможливо здійснювати ефективний вплив на персонал підприємства та стимулювати його до продуктивної діяльності. Згідно із визначенням давньогрецького філософа Демокріта: «Закон прихильний до тих, хто йому підкоряється» [45]. Щоб підкорятися законам, на думку А.С. Афоніна, їх потрібно знати та розуміти. Автор зазначає, що «основне завдання ефективної мотивації праці персоналу зводиться до правильного розуміння ситуацій, які складаються на підприємстві, та особливостей конкретних людей. Це можливо при підпорядкуванні дій об'єктивних законів та при використанні таких методів впливу на персонал, які викликають бажану реакцію та поведінку» [45].

На основі аналізу наукових публікацій, можна визначити класифікацію основних груп законів, які необхідно враховувати і яким слід підкорятися в системі мотивації персоналу (рис. 1.2).

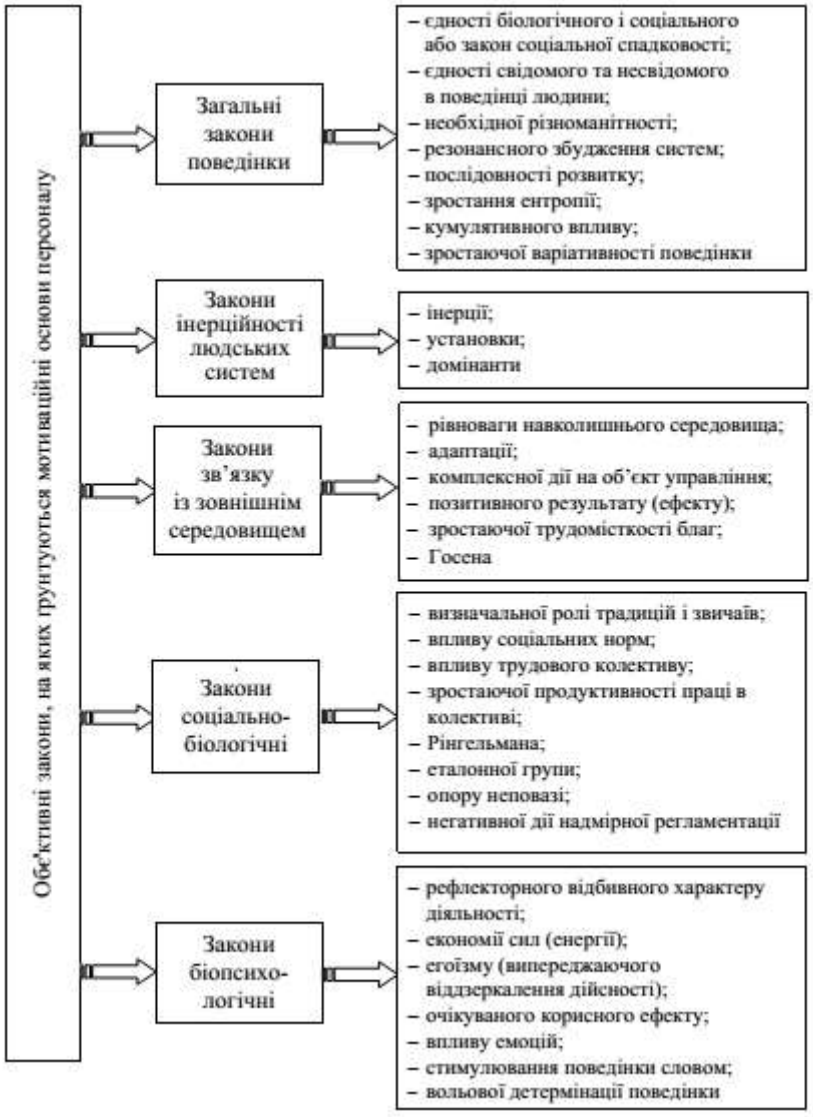

Рис. 1.2. Закони системи мотивації діяльності персоналу [67, с. 99]

Мотиваційні процеси мають відповідати не тільки законам, але й певним принципам. Так, Є.В. Маслов відмічає, що «принципи мотивації праці персоналу підприємств зумовлені впливом об'єктивних законів і в загальному вигляді є основою теорії і науки. Принципи, що лежать в основі ефективного управління персоналом дуже різноманітні та багаторівневі. Вони поширюються на різні сфери діяльності людини» [46]. А.Я. Кібанов пропонує «розрізняти принципи управління персоналом і принципи побудови системи управляння персоналом» [22]. На його думку, «пізнаючи принципи, люди відкривають закономірності, принципи управління персоналом відображають вимоги об'єктивно

діючих економічних законів і закономірностей, через що і є об’єктивними» [22].

В свою чергу, «принципи є результатом узагальнення об’єктивно діючих економічних законів та закономірностей, властивих їм спільних рис та їх впливу. Дані принципи необхідно відрізняти від методів побудови системи управління персоналом, аргументуючи це тим, що принципи можуть формувати систему методів або окремий метод» [64, с. 112].

Проведений аналіз літературних джерел [3, с. 14; 10; 27, с. 83] дозволяє згрупувати принципи управління мотивацією персоналу за ознаками:

- формування процесів мотивації на підприємстві (цілісності, простоти, структурованості, пропорційності, відкритості, синергічності, адекватності, гуманізації, інформаційності, єдиного волевиявлення, цілеспрямованості, ієрархічності, функціональності);
- розвиток процесів мотивації (інерційності, інноваційності, прогресивності, циклічності, системності, комплексності, постійності, усвідомленості);
- реалізація процесів мотивації (гнучкості, мобільності, адаптивності, альтернативності, культурності, соціальної орієнтованості).

Таким чином, «мотивація праці персоналу підприємств повинна базуватися на фундаментальних принципах, які необхідно використовувати при впровадженні нових або коригуванні існуючих механізмів стимулювання» [27]. На нашу думку, недотримання принципів мотивації приводить до зниження продуктивності праці персоналу, погіршує морально-психологічний клімат на підприємстві, дестабілізує його роботу. Розглянувши це питання детальніше, «можна виділити два основних і взаємодоповнюючих підходи ефективного

використання персоналу підприємства, які в свою чергу реалізуються через різні форми» [3] (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Моделі та форми ефективного використання персоналу підприємств [35, с. 48]

До форм ефективного використання персоналу підприємств слід віднести: «внутрішньо організаційні трудові переміщення; кількісну гнучкість заробітної плати; функціональну гнучкість стимулювання ефективної діяльності; зменшення плинності кадрів; внутрішню мобільність(ротацію) кадрів; виробничу та виконавчу дисципліни і соціально-психологічний клімат в колективі» [35, с. 47].

До основних моделей використання персоналу підприємства слід віднести «модель гнучкого управління балансом робочих місць і чисельністю персоналу, оплатою і стимулюванням праці та модель управління в системі стабільних виробничих процесів, що в умовах розвитку ринкових відносин, гнучкості і пристосування до мінливих

умов ринку майже не використовується» [35, с. 48].

1.3. Мотиваційний процес в системі кадрового менеджменту підприємства

Якщо мотивацію розглядати як «процес впливу на поведінку людини факторів, то її можна розподілити на шість послідовних стадій» [41, с. 155].

Перша стадія – виникнення потреби. «Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і «вимагає» свого задоволення» [41, с. 155].

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби «вимагає від людини певної реакції. Люди по - різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, не помічати. Але в більшості випадків виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів» [41, с. 156].

Третя стадія – визначення цілей, напрямків дій. Людина визначає, що «їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб» [41, с. 156].

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії «людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей» [41, с. 156].

П’ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, «людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснення людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації» [41, с. 157].

Шоста стадія – задоволення потреби. «Залежно від рівня задоволення потреби, величина винагороди і її адекватності зробленим

зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної» [41, с. 157].

В економічній літературі наведена незначна кількість визначень «мотиваційного процесу». Найбільш поширеним є визначення, відповідно до якого мотиваційний процес розглядається як «процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, який включає в себе шість етапів, що випливають один з одного» [9; 17, с. 39].

На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості як зусилля, ретельність, наполегливість, сумлінність. В інтересах підвищення ефективності виробництва «мотиваційний процес кожного працівника має бути керованим, тобто необхідно постійно здійснювати спостереження та контроль за станом мотиваційного процесу з метою його оцінки й прийняття ефективних управлінських рішень» [40].

З вищезазначеного, мотиваційний процес можна розглядати як «процес, що складається з шести послідовних етапів, що спонукають людину до дій, направлених на задоволення потреби» [41, с. 155]. Саме потреби ініціюють мотиваційний процес. Проте, і потреби мають різне походження, взаємодію між собою, здатність посилювати свій вплив, суперечити одна одній. В літературі існує безліч визначень поняття «потреба». Е. Уткін визначає потреби як «бажання і прагнення до певного результату, тобто це те, що знаходиться всередині людини. Потреби являють собою щось загальне для різних людей, але в той же час вони мають індивідуальний прояв у кожного» [58, с. 309].

На мотиваційний процес впливає безліч чинників, які розмежовуються за рівнем управління економікою (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Чинники мотиваційного впливу *[70, с. 81]*

На мегарівні на формування мотиваційного процесу впливають: попит та пропозиція; рівень оплати праці; вимоги до кваліфікації праці; ситуаційний аналіз трудової міграції.

На макрорівні значними чинниками є фінансово-економічний стан економічної ситуації, аналіз ринку праці, державне регулювання оплати праці тощо.

На регіональному рівні в першу чергу слід звернути увагу на рівень оплати в галузі, фінансово-економічний стан підприємств, матеріально-технічну базу, впровадження інновацій.

На рівні підприємства «мотиваційний механізм підприємства зорієнтований на результативність роботи працівників та підприємства, ефективність управління, особливості трудових взаємовідносин, відношення до власності, лояльності працівників» [55, с. 204]. Мотиваційний механізм передбачає використання економічних адміністративних, організаційно-виробничих, морально-

психологічних та соціальних методів, які використовуються в різних комбінаціях і диференційовані за пріоритетами використання для найманого працівника і власника підприємства (рис.1.5)

Рис.1.5. Пріоритети формування мотиваційного механізму найманих працівників-власників *[55, с. 205]*

Мотиваційний механізм підприємництва «спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції в коротко- і довгостроковому періодах. Функціонування цього процесу забезпечують мотиви конкуренції і кооперації при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішнього підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень» [48, с. 241].

Дієвий мотиваційний процес повинен забезпечувати успішне перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес.

Узагальнюючи сказане можна додати, що розробка і запровадження ефективного мотиваційного процесу сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз методів стимулювання високопродуктивної праці

В економічній літературі, згідно із мотиваційною характеристикою, ряд авторів [8; 19; 22], в основному виділяє три різновиди методів мотивації: організаційно-розпорядчі; соціальні або соціально-психологічні (неекономічні або нематеріальні); економічні (матеріальні).

Організаційно-розпорядчі методи мотивації, як способи впливу на персонал, «базуються на владі, дисципліні, відповідальності, покараннях, стягненнях. Також їх ще називають адміністративними та командними» [32, с. 47].

При застосуванні організаційно-розпорядчих методів необхідно враховувати їх особливості:

- прямий вплив, що здійснюється на об’єкт управління;
- «обов’язкове виконання адміністративних рішень, визначених вищими керівними органами для підпорядкованих об’єктів» [15, с. 342];
- «сувора відповідальність у разі невиконання приписаних вказівок та розпоряджень» [15, с. 343].

За допомогою даних методів, на думку В.Т. Жигалова та Л.М. Шимановської, можна досягти: «дотримання організованості та впорядкованості у трудовій діяльності персоналу; координації трудових зусиль завдяки адміністративному спонуканню; контролю в роботі як підприємства, так і окремих працівників» [29].

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук зазначають, що «організаційно-розпорядчі методи зорієнтовані на мотиви поведінки

персоналу. До них вони відносять трудову дисципліну, почуття обов'язку, бажання працювати на певному підприємстві, культуру в роботі» [11, с. 340].

«Класифікація засобів впливу (регламент, норма, інструкція, дисциплінарні вимоги, повноваження тощо) за роллю в процесі управління, дозволяє виділити дві групи організаційно-розпорядчих методів впливу: організаційно-стабілізуючі та розпорядчі» [13, с. 103].

Центральною є перша група методів, яка «визначає та закріплює функціональні обов'язки персоналу, встановлює норми поведінки, пояснює мету і завдання трудової діяльності тощо» [21, с. 84]. Організаційно-розпорядчі методи мотивації «базуються на примусі до ініціативної діяльності з урахуванням внутрішніх потреб, справедливому нормуванні і створенні сприятливих умов праці, підвищенні комфорту на робочому місці» [21, с. 85]. Ці групи методів «не тільки доповнюють одна одну, через що їх застосовують разом, але й взаємозамінні, що визначається особливостями типу підприємства» [13, с. 105]

Іншу групу методів управління мотивацією персоналу багато вчених розглядають у комплексі, як соціальні та психологічні методи. На нашу думку, їх варто розмежовувати – це дозволить швидше віднайти сильні сторони та нейтралізувати негативні наслідки, по-перше, і по-друге, соціальні у певній мірі залежать від політичних аспектів, а психологічні більше від стану здоров'я людини, її характеру.

В економічній літературі під соціальними методами визначають систему засобів та важелів впливу на процеси формування та розвитку як трудових колективів, так і окремих працівників, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Ці методи «дають можливість визначити окреме місце працівників в колективі, виявити лідерів та забезпечити їм підтримку, пов'язати мотивацію персоналу з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні

комунікації та вирішення конфліктів в колективі» [54]. Таким чином, можна зробити висновок, що вони спрямовані на гармонізацію соціальних відносин в колективі та задоволення соціальних потреб персоналу підприємств.

До складу соціальних методів вчені [25; 44; 68] відносять: соціальне прогнозування, соціальне нормування, соціальне регулювання та соціальне планування (рис. 2.1).

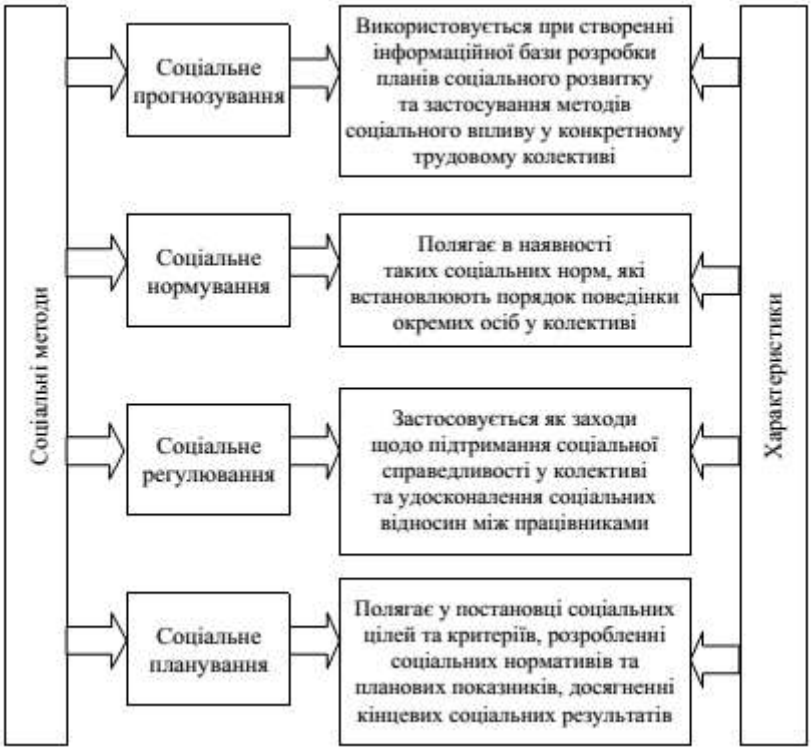

Рис. 2.1. Складові елементи соціальних методів та їх характеристики *[68]*

Знання та розуміння соціальних методів управління мотивацією персоналу дає можливість керівникові об’єктивно проводити соціальне планування, врегульовувати соціально-психологічний клімат, забезпечувати ефективні комунікації та підтримувати відповідний рівень корпоративної культури. Це «можливо при систематичному(один раз на рік) проведенні соціологічного дослідження у колективі» [54].

Психологічні методи «спрямовані на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані та індивідуальні» [5]. Вони використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників підприємства та встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату.

Г.В. Осовська зазначає, що «психологічні методи управління мотивацією персоналу покликані забезпечити формування первинних трудових колективів, відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та врегулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих працівників» [18].

В.Т. Жігалов та Л.М. Шиманська розглядають такі групи психологічних методів управління мотивацією персоналу підприємств:

- формування і розвитку трудового колективу – «дозволяють підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу» [29];
- гуманізації стосунків у трудовому колективі – полягають у створенні оптимальних стосунків між працівниками і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості;
- психологічного спонукання(мотивації) – полягають у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної діяльності завдяки розвитку ініціативи та підприємливості;
- професійного відбору і навчання – «дозволяють стимулювати розвиток компетентності співробітників, позитивно впливати на якість їх праці» [29].

Отже, психологічні методи застосовуються для забезпечення зростаючих соціальних потреб людини, його всебічного гармонійного

розвитку і підвищення на цій основі трудової активності окремих працівників і ефективної діяльності колективу.

Застосування соціальних і психологічних методів на практиці, дозволяє «своєчасно враховувати мотиви діяльності та потреби персоналу, передбачати перспективи змін конкретної ситуації, приймати та реалізовувати оптимальні управлінські рішення» [25, с. 68].

Центральне місце серед методів впливу на трудову діяльність персоналу через матеріально-трудові відносини, займають економічні методи, яким надається першочергове значення через об'єктивні потреби та інтереси, що є їх основою. А.П. Єгоршін висловлює думку, що «економічні методи опираються на економічні закони виробництв»а [25, с. 69].

Є.В. Маслов економічні методи визначає, як «систему мотивів та стимулів, що спонукають весь персонал до ефективної трудової діяльності задля досягнення загальних результатів» [29, с. 52].

А.В. Шегда при визначенні економічних методів зазначає, що «вони впливають на інтереси підприємства та персоналу, стимулюючи діяльність останніх, задовольняючи потреби суспільства через систему податків, банківських кредитів та мотивують персонал до виконання поставлених завдань через заробітну плату, премії, винагороди за інноваційну діяльність» [69, с. 221].

За допомогою економічних методів можна виявити нові можливості та резерви. В першу чергу, це стосується змін системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів всіх учасників виробничого процесу. На думку М.І. Кабушкіна, «проблема цього питання полягає в тому, щоб створити умови, за яких економічні методи були б дієві та цілеорієнтовані. Автор стверджує, що економічні методи передбачають розробку загальних планово-економічних показників та засобів їх досягнення. При підвищенні дієвості важелів та стимулів,

формуються такі умови, за яких персонал спонукають до ефективної діяльності саме економічним стимулюванням» [28].

Серед економічних методів мотивації в управлінні персоналом виділяють: планування, господарський(комерційний) розрахунок, ціноутворення(цінова політика), фінансування(фінансова політика), податки, матеріальне стимулювання(заробітна плата, премії, участь у прибутках, матеріальні пільги та виплати).

Одним із базових методів мотивації праці персоналу та її грошової оцінки є заробітна плата, яка «дозволяє регулювати матеріальні інтереси персоналу підприємства, використовувати різні системи заробітної плати, формувати потреби персоналу та забезпечувати зростання його життєвого рівня» [19, с. 506].

Отже, форми застосування економічних методів, які можуть використовуватися на промислових підприємствах, безмежні та різноманітні. Їх комплексне використання має дозволити підвищити ефективність та продуктивність праці персоналу.

«Крім загальновживаної класифікації методів мотивації, їх можна поділити ще на індивідуальні та групові, а також на зовнішні та внутрішні винагороди» [19, с. 531]. До внутрішніх відносять задоволення від виконаної роботи, відчуття власної компетентності та самоповаги. Зовнішні – це винагорода, що забезпечується керівником. Зовнішня винагорода безпосередньо пов’язана із системою стимулювання, яка включає три рівні: визнання заслуг працівника керівництвом, матеріальні стимули залежно від величини трудового внеску та можливостей просування по службі.

Незважаючи на те, що мотивація більшості працівників є чуттєвою лише до матеріального стимулювання, в рамках активізації трудової діяльності на підприємствах механізм мотивації має гармонійно поєднувати всі види методів та заходів і представляти єдину стимулюючу структуру.

2.2. Методи оцінки ефективності мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства

Мотивація в контексті підприємства – це процес, за допомогою якого керівник спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, задовольняючи тим самим їх особисті бажання та потреби. Тому особливого значення набуває питання щодо визначення її ефективності в межах окремого підприємства.

Проблема досягнення ефекту мотивації праці є актуальною не лише для країн з перехідною економікою, вона у всьому світі турбує прогресивних вчених і політиків, керівників підприємств і менеджерів.

Оцінка ефективності мотивації праці є дуже складною, оскільки результати мотиваційного впливу залежать від множини змінних, відокремлення ролі кожної з яких є досить проблематичним.

Відомий в Україні дослідник проблем мотивації праці Г.Т. Куліков вважає, що «ефективність мотивації трудової діяльності досягається завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму, який повинен бути невід'ємною складовою системи управління підприємством» [20, с. 233]. Ми повністю поділяємо цю думку, але вважаємо, що підставою для регулювання має бути, передусім, вимірювання ступеню досягнутої ефективності мотивації.

На наш погляд, складність розв'язання цього завдання для економістів полягає в тому, що так чи інакше результативність зовнішнього впливу залежить від взаємодії зовнішніх і внутрішніх мотиваторів особистості, тобто неодмінно торкається як оцінки дієвості методів економічної та соціальної мотивації, так і необхідності врахування множини різновекторних мотивів індивідуальної і колективної трудової поведінки, практично недосліджених особливостей національного трудового менталітету. Сьогодні є підстави стверджувати, що «консервативне ставлення до мотивації з боку

економістів майже подолано, проте в теорії і практиці поки не сформувався єдиний системний підхід до визначення сутності ефективності мотивації та проведення її оцінки саме через призму економічної науки» [20, с. 234].

Більшість авторів погоджуються, що оцінка ефективності мотивації праці повинна відображати ступінь досягнення тих цілей, які ставить керівництво підприємства і працівники. Вважаємо цей підхід цілком логічним, адже мотивація у сфері праці – це є процес спонукання до праці з метою досягнення особистих цілей і цілей організації.

Сутність розробки методики визначення сили економічної та соціальної мотивації працівника і колективу працівників відбиває наступний алгоритм:

- використовуючи експертний метод, виявити та сформувати перелік мотивів, потенційно здатних впливати на активізацію трудової діяльності персоналу;
- здійснити розподіл мотивів на дві групи – економічні та соціальні;
- виділити «мотиваційне ядро» домінуючих економічних та соціальних мотивів трудової діяльності для подальшого аналізу економічної та соціальної ефективності мотивації.
- «використовуючи кваліметричні факторно-критеріальні моделі оцінити ступінь їх задоволення та рівень мотивації персоналу» [34].

Під оцінкою ефективності мотивації персоналу розуміють «цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами» [14].

Для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови:

- по-перше, «треба мати повну й достовірну інформацію про об’єкт управління» [14];
- по-друге, «постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу» [14];
- по-третє, «ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати» [14].

Мотиваційний моніторинг правомірно розглядати як складову моніторингу соціально-трудової сфери. Під останнім розуміємо комплексну систему постійного спостереження за фактичним станом справ у цій сфері, систематичного аналізу процесів, які в ній відбуваються. Його мета – «регулярна оцінка змін, що відбуваються в соціально-трудовій сфері, прогнозування розвитку подій, запобігання негативним тенденціям, які можуть призвести до формування осередків соціального напруження, опрацювання найефективніших заходів, що забезпечують розвиток та використання трудового потенціалу» [38, с. 217].

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних про мотиваційну спрямованість персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це «система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва» [38, с. 219]. З урахуванням того, що на мотиваційні настанови працівників впливають чинники-мотиватори на рівні регіону й держави, стає необхідним проведення мотиваційного моніторингу й на

таких високих рівнях. З цією метою «треба створити відповідні служби мотивації або принаймні призначити відповідних фахівців» [38, с. 219].

На рівні підприємств робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їхньої трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і міри його використання в трудовому процесі, на виявляння змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найдійовіших у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їхніх власних цілей і цілей організації.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже нині вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов чинні на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації «приречено» на низьку ефективність. Мотиваційний моніторинг «передбачає проведення регулярних опитувань індивідів та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації» [49].

Для оцінки предмета дослідження – мотивації трудової діяльності в динаміці, взаємозумовленості і взаємозв’язку її з соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать:

а) характеристики трудової діяльності і якості трудового потенціалу - професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили на підприємстві, у регіоні; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їхня дієвість; форми і методи нематеріальної мотивації та їхня ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; роль і місце

праці в ціннісних орієнтаціях працівників; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; основні мотиви трудової діяльності і зміни їхньої структури тощо;

б) показники рівня життя - номінальна і реальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їхніх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури; екологічна ситуація; особиста безпека тощо;

в) «характеристика стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень» [38, с. 236].

Система моніторингу мотивації трудової діяльності має базуватися на таких принципах:

- «системність (побудова набору оцінних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності)» [42];

- «комплексність (отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної, психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни мотивації трудової діяльності)» [42];

- аналітичність (аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників);

- періодичність (регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності);

- «виробничо-територіальний підхід (досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації)» [42].

У практиці господарювання з метою визначення рівня трудової мотивації працівників застосовують зовнішню оцінку та самооцінку.

Зовнішньою вважають оцінку діяльності працівника керівником (керівниками) фірми, трудовим колективом, безпосередніми споживачами продуктів праці.

Самооцінка здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимих і заборонених способах їх досягнення, про необхідні моральні якості (сумлінність, чесність, відданість справі тощо).

Важливим аспектом в оцінці ефективності мотивації є оцінка персоналу.

Зазвичай оцінка персоналу виконує орієнтуючу і мотивуючі функції. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожний працівник за допомогою суспільної оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, одержує можливість визначати напрями і способи подальшої діяльності.

Мотивуюча функція виявляється в тім, що «вона, породжуючи в працівника переживання успіху чи невдачі і підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає його до діяльності в позитивному напрямку» [37].

Оцінка ефективності мотивації персоналу має базуватися на загальновизнаних принципах: об’єктивності, усебічності, систематичності (постійності). Конкретний зміст, застосовувані методи й типову процедуру персоналу показано на рис. 2.2.

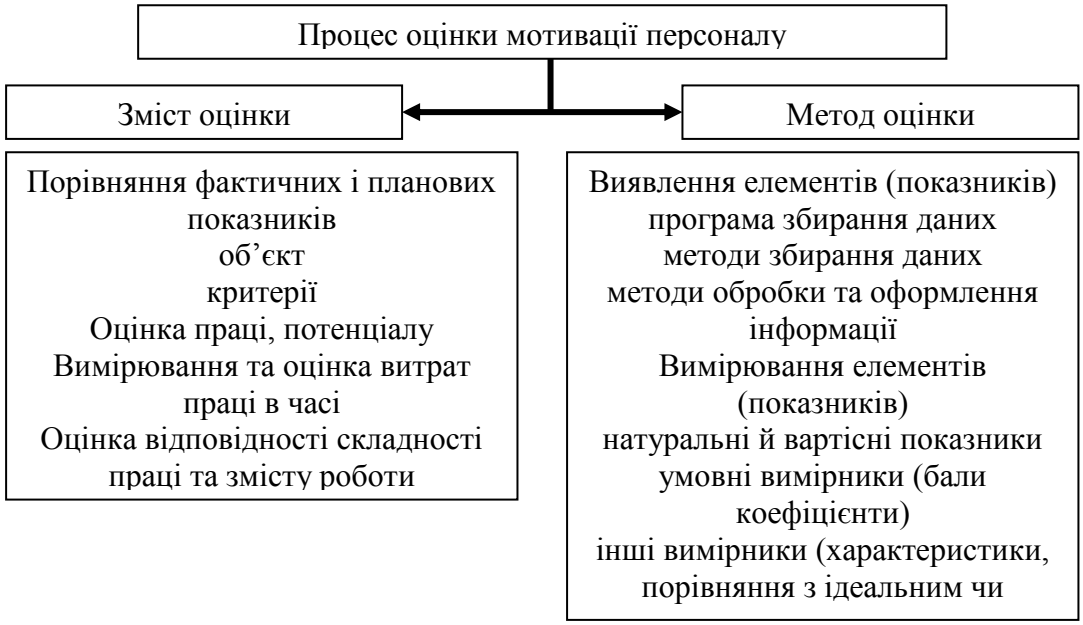

Рис. 2.2. Складові процесу оцінки мотивації персоналу [46]

Дуже широко «застосовується на практиці комплексна оцінка ефективності мотивації персоналу за бальною системою. Головна ідея такої оцінки - кількісно виміряти за допомогою балів найбільш вагомі фактори мотивації працівника, а також відповідності затрат праці їхній грошовій оцінці. З цією метою проводять оцінку таких характеристик працівника» [46]:

- професійно-кваліфікаційний рівень;
- ділові якості;
- складність роботи (виконуваних функцій);
- конкретно досягнутий результат.

2.3. Аналіз мотиваційного механізму в кадровому менеджменті ТОВ «Епіцентр К».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» – потужна національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, яка стрімко розвивається. ТОВ «Епіцентр К» було зареєстровано 6 грудня 2003 року. На сьогодні це найбільша торгово-роздрібна мережа,

що налічує 59 торгових центрів загальною площею понад 1 млн. кв. м.

Компанія «Епіцентр» реалізує покупцям наступні товари:

- будівельні матеріали;
- будівельні інструменти та електротехніка;
- вироби з металу та дерева;
- декор, матеріали для покриття, сантехніка;
- товари для саду тощо [51] .

Структура управління на підприємстві є ієрархічною. Тобто всі працівники гіпермаркету прямо чи опосередковано підкорюються директору гіпермаркету (рис. 2.3).

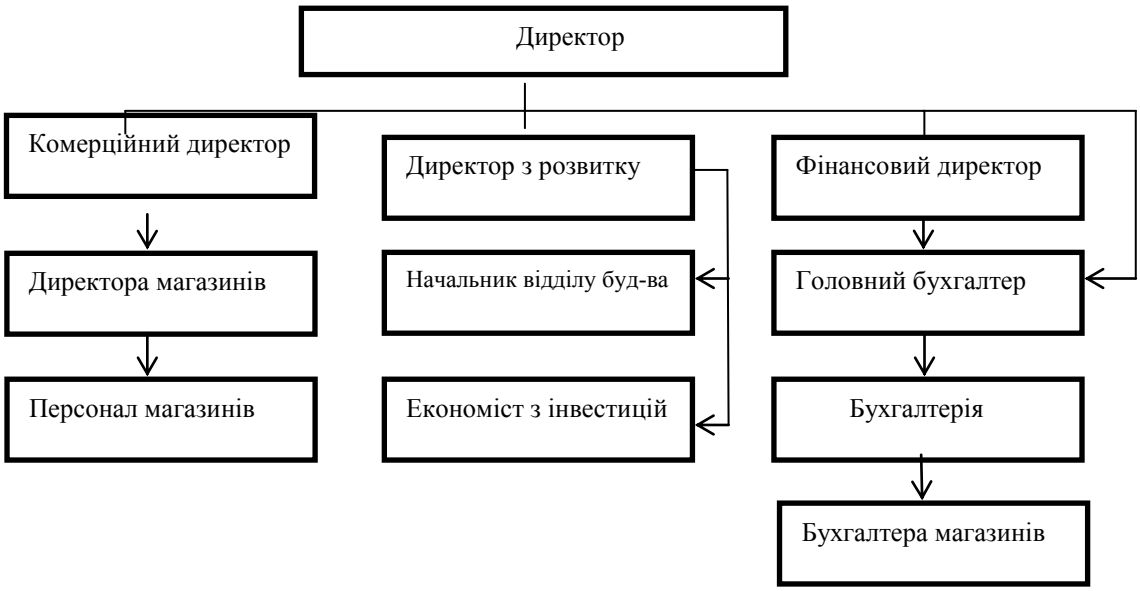

Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» [51]

Отже структура магазину поділяється на 3 напрями: комерційний, розвиток та фінанси. До складу комерційного напряму «входить безпосередньо персонал магазинів, відділ розвитку, що займається інвестиціями, будівництвом нових магазинів, каналів збуту та вдосконалення існуючих магазинів, та фінансовий відділ, який займається бухгалтерією та фінансуванням» [51].

Формується персонал підприємства набором кадрів та кар’єрним зростанням. Розглянемо один з кар’єрних напрямків. Працівник

приходить на посаду продавця 1-го розряду через рік він проходить атестацію і має можливість стати продавцем 2-го розряду, ще через пів року продавцем 3-го розряду. Після цього працівник стає старшим продавцем, тобто керівником, або завідувачем відділу. Наступною його посадою буде адміністратор торгівельного залу. При досягненні певних результатів працівник стає менеджером, помічником директора, або директором магазину.

У працівників ТОВ «Епіцентр К» досить складна система оплати праці. Вона розрахована на обов'язкове покриття витрат магазину на утримання персоналу, залишає можливість працівникам самовдосконалюватись, мотивує до покращення якості роботи. Систему оплати праці подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Система оплати праці ТОВ «Епіцентр К»

Посада	Складові з/п
Директор магазину	Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по магазину
Помічник директора	Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по магазину
Менеджер	Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по магазину
Адміністратор торгівельного залу	Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по магазину + особисті продажі
Завідувач відділом	Ставка + премія + бонус за виконання плану відділу + особисті продажі + бонус за виконання плану магазину
Продавці	Ставка + премія + бонус за виконання плану відділу + особисті продажі + бонус за виконання плану магазину
Старший касир	Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по магазину
Касир	Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по магазину
Завідуючий складом	Ставка + премія
Комірник	Ставка + премія
Вантажник	Ставка + премія
Водій навантажувача	Ставка + премія
Голова служби безпеки	Ставка + премія
Старший зміни	Ставка + премія
Охоронці	Ставка + премія + премія за затримку правопорушника

Інженер	Ставка + премія
Прибиральники	Ставка + премія

**Джерело: [51]*

Як видно з таблиці 2.1, більша частина персоналу «залежить від продажів магазину, при чому на більш високих посадах бонус за виконання плану продаж вищий. Це зумовлено тим, що на посаді продавця бонус складає близько 50% заробітної плати, на посаді адміністратора 30%, на посаді директора 15%» [51]. Тобто директор також замотивований якісно контролювати роботу торгівельного персоналу.

Схожа схема діє практично у всіх магазинах та торгівельних підприємствах і вона є ефективною. За умови такої системи при низьких продажах компанія практично не втрачає гроші на утримуванні персоналу.

Більшість фахівців з менеджменту вважають, що «формування ефективної мотиваційної стратегії управління персоналом сучасних підприємств має базуватися на виявленні та врахуванні тенденцій змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища» [14]. Нестабільна політична ситуація в Україні, зниження інвестиційної привабливості підприємств, несприятлива демографічна ситуація, що впливає на рівень забезпеченості підприємств персоналом, є зовнішніми факторами, які визначають умови функціонування підприємства. Керівництво підприємств не може зменшити їхній негативний вплив, однак потрібно враховувати його у процесі формування стратегії своєї діяльності. «Недосконалий механізм мотивації, характерний для українських підприємств, що не відповідає сучасним вимогам, є фактором внутрішнього середовища, тобто його вплив можна скоригувати в бажаному для підприємства напрямку» [12].

В магазинах ТОВ «Епіцентр К» система мотивації праці складається за багатьох факторів та різних благ для робітників. Економічно працівників мотивують через бонусну систему та премії.

Тобто працівник отримує 70% заробітної плати у вигляді ставки, яка формується за кількістю відпрацьованих годин. Інші 30% нараховуються бонусами. Здебільшого ці бонуси нараховуються за виконання плану продаж, також за вдячності клієнтів (записи в книгу відгуків), перевищення показників якості обслуговування та іншу особливу роботу.

Але поряд із цим існує система штрафування. «Працівників штрафують за запізнення, неохайний вигляд, порушення техніки безпеки, порушення правил обслуговування клієнтів, невиконання своїх обов'язків, пошкодження товару чи обладнання, паління в невстановлених місцях, засмічення території, скарги від клієнтів та інших працівників, інші порушення інструкцій чи діючого законодавства» [29].

В негрошовій формі працівники отримують безкоштовні обіди, робочий одяг, транспорт до найближчого метро у великих містах.

Отже компанія ТОВ «Епіцентр К» створила широко розвинуту, добре продуману систему мотивації праці. Але, на жаль, це не запобігає частій зміні кадрів серед виконуючого персоналу магазину.

Тому з метою вдосконалення системи мотивації праці пропонуємо провести такі заходи:

1. Забезпечити магазин професійними психологами, які будуть разом з відділом кадрів відбирати персонал. Також, до обов'язків психологів включити роботу з персоналом магазину. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, який допоможе знизити продуктивність роботи та викликати порушення правил техніки безпеки. Також психологи повинні проводити роботу з працівниками, які недавно отримали управлінські посади. Це забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими.

2. Створити приміщення для психологічного розвантаження. Нажаль в Україні подібні заходи практикуються лише в одиницях іноземних компаній, хоча повинні бути в кожній організації, тим більше в тих, де існує безпосередній контакт працівника з клієнтом.

3. Провести перерозподіл роботи між працівниками. Цей захід повинен зменшити втому від монотонності роботи та забезпечити усесторонній розвиток працівника.

4. Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування повинні своєчасно виявити розлади в колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких опитувань можуть бути доступними лише штатним психологам та одному із старших менеджерів чи директору. Така конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірним чином зреагувати на конфлікти.

5. Об’єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, представити йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади. Це повинно значно зменшити розчарування людей через невідповідність реальних перспектив, описаних на співбесіді.

6. Професійно проаналізувати причини невиконання плану продаж. Досить часто план не виконується не з вини працівника, а з вини магазину (перебої в поставках, завищені ціни, неконкурентна реклама, складності в доставці, оплаті, наявність певних обмежень або з причини дії зовнішніх факторів (пора року, негода, свята тощо).

Якщо на підприємстві задіяти всі вищеописані заходи, ми значно знизимо потік кадрів, негативні відгуки щодо роботодавця, перетворимо сукупність працівників на дружню команду, кожен член якої буде добровільно та щиро допомагати своїм колегам.

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В УМОВАХ ФОРМУВАННЧ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Світові моделі мотивації праці у кадровому менеджменті та їх використання в Україні.

Останнім часом в економіці України відбуваються певні трансформаційні процеси, які істотно впливають на сферу керування персоналом. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. У багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну при форму ванні систем мотивації праці.

У багатьох високо розвинутих країнах світу сформувались власні моделі мотивації праці. Можна виділити як найбільш характерні американську, японську, англійську, французьку, німецьку та шведську.

Американська модель мотивації праці побудована на заохоченні підприємницької активності, орієнтації особистого успіху і високому рівні економічного добробуту. В основі системи мотивації в США знаходиться оплата праці. На підприємствах американського типу застосовується форма оплати праці, що поєднує елементи відрядної і погодинної системи. Дана система оплати праці не передбачає виплату премій, ці суми вже закладені в високу тарифну ставку робітника і в оклад службовця. «У практиці американських фірм часто застосовують аналітичні системи заробітної плати, особливість яких – диференціальна оцінка в балах ступеня складності виконуваної роботи з урахуванням

кваліфікації виконавців, фізичних зусиль, умов праці, при цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає в якості нагороди за підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці, економія сировини досягає 1/3 заробітної плати» [47]. На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати праці залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і числа освоєних професій. Отже, суть американської системи показує, що оклад і заробітна плата робітників зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання.

Для англійської моделі характерними є «дві форми оплати праці: грошова та акціонерна, тобто у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи гнучкої заробітної плати, що цілковито залежить від прибутку фірми» [36]. Англійські спеціалісти на основі концепції гнучкого тарифу розробили так звану динамічну модель заробітної плати. Тариф у цій моделі несе основне стимулююче навантаження, а оптимальна структура має такі пропорції: «тариф – 85%, періодична премія за індивідуальні досягнення – 10%, премія за результати діяльності підприємства в цілому – 5%. Кожен елемент структури відіграє певну роль у системі стимулювання. Тариф має залежати від досягнутого рівня виробітку та якості, а також стимулювати працівників до його збереження» [36]. Періодичне преміювання має стимулювати працівників опановувати нову техніку, технологію, прийоми роботи, що закладають підвищення продуктивності праці. Преміювання за підсумками діяльності підприємства в цілому має подвійну мету – стимулювання колективних зусиль для підвищення прибутковості й виховання персоналу в дусі співробітництва з фірмою. За такої системи розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореної вартості, трудова пайова участь, чисто трудова участь.

Німецька модель мотивації праці побудована на соціальній орієнтації, правовій захищеності всіх громадян та створенні умов для незахищених верств населення (пенсіонерів, інвалідів, безробітних). Саме ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Для французької моделі мотивації характерним є велике різноманіття економічних інструментів, методів та стимулів. «Заробітна плата нараховується за двома принципами: індивідуалізації (мають місце кваліфікація, якість виконання роботи, мобільність) та індексації (враховується вартість життя, тобто, індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками)» [36]. Застосовуються такі підходи до оплати праці:

- для кожного робочого місця встановлюється мінімальна заробітна плата з діапазоном окладів;
- за високу якість роботи працівникам окрім основної заробітної плати виплачують премії;
- працівникам надають змогу брати участь в прибутках компанії, також можлива купівля акцій фірми.

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що «вона робить сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. при виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни» [20]. Модель забезпечує широку проінформованість працівників про економічне становище компанії.

Шведська модель відрізняється потужною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Характерною є солідарна заробітна плата, яка

передбачає однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства і сприяє зростанню рентабельності підприємств за рахунок дії профспілок та скороченням розриву мінімальної та максимальної заробітної плати.

Японська модель характеризується гнучкою системою стимулювання праці, системою довічного найму, колективної форми організації праці (гуртки якості, де здійснюється управління якістю продукції безпосередньо на робочих місцях), корпоративної філософії, вихідної допомоги при звільненні з постійної роботи. «У структурі зарплати присутні три основні складові: основний оклад або базова ставка, яка встановлюється в залежності від стажу роботи й освіти, надбавки, премії, бонуси, що виплачуються як щомісяця так і кожного півріччя, виплати на соціальні потреби, утримання родини, оплата проїзду на роботу, квартплата та інше» [4].

На японських підприємствах затвердилась система оплати робітників за віком, або за вислугою років. Усім новим працівникам призначається однакова заробітна плата, яка доповнюється щорічними надбавками за досвідченість.

Японський варіант системи заробітної плати «поєднує дві основні функції подібних систем – стимулюючу, у якій, перш за все, зацікавлена компанія, і відтворювальну, життєво необхідну для самого працівника» [20].

Проаналізувавши найвідоміші зарубіжні моделі мотивації, можна знайти як схожі, так і відмінні риси. Головне, що їх об’єднує – це їх ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені. Для України запровадити повністю будь-яку окрему модель неможливо. Розглянемо найбільш ефективні методи мотивації праці, що використовуються в США (американська модель) при застосуванні їх в Україні за даними таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Методи мотивації праці в США та їх використання в Україні

Методи мотивації	Використання в Україні
Матеріальні: 1. Комісійні	Практикуються, але лише у певних сферах діяльності. Є досить ефективним мотиваційним фактором впливу на працівника
2. Грошові виплати за досягнення поставлених цілей(використовують 60% компаній)	В Україні цей метод не такий поширений як у США, проте також використовується багатьма компаніями. Головним його позитивним моментом є те, що фінансова складова вже сама по собі є дуже ефективною і спонукає до виконання праці та отримання гарних результатів
3. Спеціальні індивідуальні винагороди	Є дуже важливими та активно використовуються в Україні.
4. Програми розподілу прибутку	Метод поширений серед великих та середніх компаній, які отримують значний прибуток. Головним спонукальним мотивом працівників є досягнення успіху підприємством у вигляді прибутку, оскільки саме від нього залежить розмір винагороди.
5. Акції та опціони на їх купівлю	Метод практично не використовується. Суть в тому, що для більшості громадян України отримання «живих» грошей є дуже важливим з погляду на те, що ціни зростають дуже великими темпами порівняно із заробітною платою, тому більшість населення так званого «середнього класу» живе на отримані гроші і не має бажання отримувати пільгові акції чи опціони, хоч як би це не було вигідно
6. Матеріальні нефінансові винагороди (подарунки до свят, оплата медичної страховки, позики за пільговою програмою, знижки на придбання продукції компанії, свята, поїздки, оплата навчання)	Такі методи мотивування досить поширені серед українських компаній. Позитивною стороною є: зближення з колегами по роботі та керівництвом, підвищення ролі кожного члена у колективі, відчуття необхідності фірми, створення та підтримка певної організаційної та корпоративної культури
7. «Виплати вдячності» (усна похвала, компліменти співробітникам, відзнаки)	Широко застосовується і є водночас не дорогими, але такими, що значно мотивують працівників. Оскільки люди схильні до певної конкуренції, то передові працівники фірм будуть робити все можливе задля визнання керівництвом та своєрідної перемоги над іншими працівниками
8. Винагороди, пов’язані зі зміною статусу співробітника (підвищення на посаді, навчання за рахунок фірми)	Використовуються і в Україні. Метод є дієвим і дозволяє заохочувати працівників до роботи таким чином, що вони самі будуть прагнути працювати і розділятимуть результати компанії значно більше, ніж раніше
9. Винагороди, пов’язані зі зміною робочого місця(виділення окремого кабінету, наймання	В Україні цей метод не такий поширений, хоча з огляду впливу на працівників він є дуже дієвим, що зумовлено тим, що кожен працівник прагне кращих умов роботи і буде намагатися їх досягнути за

секретаря, надання додаткового офісного обладнання, службового автомобіля)	рахунок якості своєї праці. негативним є те, що не кожне підприємство здатне використати даний інструмент через специфіку своєї діяльності, розміри або рівень фінансової стабільності
10. Делегування повноважень	Метод є дуже дієвим для тих, хто прагне визнання керівництвом та приналежності до фірми. Головним мотивом тут є прагнення вислужитися перед керівництвом заради отримання їх поваги, схвалення та визнання, а матеріальна зацікавленість вже на другому місті. Хоча для деяких працівників делегування і визнання керівництвом – це своєрідне підвищення, що веде за собою додаткову або більшу оплату праці

** Джерело: [4; 36; 45]*

Як ми зазначали раніше, впровадити будь-яку окрему модель для України неможливо, потрібен симбіоз моделей. Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва, але і від економічної ситуації в країні, нормативної, законодавчої бази, фінансових можливостей підприємства, культури, менталітету тощо. Доцільніше буде запозичити деякі елементи цих моделей мотивації. Проаналізувавши таблицю 3.1, можливо запропонувати для українських підприємств американську, англійську та французьку моделі мотивації праці. Саме ці моделі поєднують різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше застосовувати на вітчизняних підприємствах. Зокрема, впровадження елементів американської моделі дозволить підвищити рівень задоволеності роботою. Її якість, допоможе суттєво економити на виробництві продукції та збільшувати обсяги випуску, не погіршуючи її якість. Проте, варто зазначити, її впровадження передбачає досить часту атестацію працівників та підвищення їхньої кваліфікації, що може дозволити собі не кожне підприємство. Участь у прибутках компанії, за англійською моделлю, суттєво підвищить зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, внаслідок чого зросте продуктивність та ефективність праці. Однак, можуть виникати певні труднощі у вимірюванні обсягу роботи кожного працівника (якщо це не виробниче підприємство) та його вкладу у загальний результат. Також не кожний

працівник може вкласти свої кошти у цінні папери компанії. Схоже до англійської, французька модель також передбачає виплати заробітної плати залежно від обсягів виконаної роботи та участь працівників у прибутках компанії. Перевагою французької моделі є те, що вона дозволяє підприємству легше переносити кон'юнктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств, які змушені працювати у нестабільному ринковому середовищі. Недоліком цієї моделі є те, що її можна застосовувати тільки на великих підприємствах. Також її впровадження може ускладнювати система оподаткування, що діє в Україні. Хотілося б окремо сказати за японську систему, яку взагалі дуже важко застосувати в Україні. Впровадження такої системи було б доречним і вирішило б багато економічних та соціальних проблем, проте для цього потрібно докорінно змінювати вже існуючу систему трудових відносин, що потребує багато часу та коштів. Тому варто зазначити, що саме японську, шведську та німецьку моделі важко буде застосувати, адже українські підприємства не готові до довічного найму працівників, одноразових пенсійних виплат, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову заробітну плату.

Таблиця 3.2

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна/модель	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
США (американська)	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем оплати праці Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструментів Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках

(англійська)		Пайова участь у капіталі Трудова пайова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Ініціативність Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етиці виробництва Додаткові винагороди
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг Спільна соціальна політика
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці	Довічний найм. Одноразова допомога при виході на пенсію

* *Джерело: [4; 36; 47]*

Проаналізувавши міжнародні моделі мотивації праці можна зробити висновки про те, що рівень мотивування працівників нашої країни відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки. Тому варто запозичувати досвід зарубіжних компаній, використовувати ефективні системи мотивації праці, впроваджувати деякі елементи американської, англійської та французької моделей, враховуючи відмінності між окремими людьми та різними країнами.

3.2. Практика і перспективи застосування інноваційних мотиваційних систем в кадровому менеджменті

За умов розвитку ринкових відносин, на вітчизняних підприємствах стає актуальною проблема застосування ефективної системи мотивації персоналу, що передбачає реагування на зовнішні

зміни (соціальні, технологічні тощо). Розробки дієвої системи мотивації до продуктивної діяльності персоналу необхідно розпочати із удосконалення системи матеріального стимулювання, адже без відповідної бази не грошові стимули діяти не будуть. Потрібно врахувати і те, що саме матеріальна винагорода є тим показником, який дозволяє людині знайти відповідне місце в суспільстві, надає їй засоби для існування. Тому виникає необхідність у використанні індивідуального підходу щодо вибору результативної системи матеріального стимулювання персоналу.

Сучасний стан використання традиційних систем матеріального стимулювання до високопродуктивної праці персоналу, зазвичай не охоплює всіх можливостей цілеспрямованого формування матеріальних мотивів та стимулів. Основною проблемою є відсутність зацікавленості персоналу у досягненні кінцевих результатів за існуючого матеріального стимулювання.

Очікування стабільних ринкових відносин та консервація діючих традиційних систем матеріального стимулювання гальмує формування економіки ринкового типу. Вітчизняним підприємствам необхідно використати результати наукових досліджень, передовий зарубіжний досвід, щоб виробити власні, найбільш прийнятні системи матеріального стимулювання для ефективного управління персоналом.

Вивчення та узагальнення літературних джерел надає можливість виділити такі інноваційні системи матеріального стимулювання в управлінні персоналом підприємства: Скенлона, Раккера, Імпрошейр, Хелсі, Ганнта, Бедо, Роуена, Барта, Тейлора, Мерріка, емпіричні (Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля), оплати «за внесок», участі працівників у прибутках, грейдів і соціальних виплат. Наведемо детальнішу характеристику перерахованих систем та їх особливості.

Система Скенлона базується на розподілі між підприємством і персоналом економії витрат на заробітну плату(у відношенні1 до 3), що

отримана внаслідок підвищення продуктивності праці. Ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, на забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці відносно зростання заробітної плати. В Україні вона найбільш прийнятна та застосовується на тих підприємствах, де досить висока частка живої праці, і де використовується «витратна економія», адже кінцевий результат може давати більший прибуток – до 30%.

Система Раккера виходить з того, що від зростання чистої вартості продукції в обрахунку на кожну одиницю заробітної плати, залежить формування преміального фонду. Методика застосування цієї системи передбачає встановлення частки фонду оплати праці в обсязі чистої вартості продукції, яка розраховується як середня величина за ряд років (так званий «стандарт Раккера»). Згідно з цією системою «розмір преміального фонду можна визначити так: фактичний обсяг чистої вартості продукції множать на «стандарт Раккера». З отриманої величини вираховується виплачена фактична персоналу заробітна плата, а залишок вважається результатом підвищення ефективності виробництва, частка якого використовується для преміювання» [59, с. 53].

В системі Імпрошейр преміювання персоналу здійснюється за економію робочого часу, витраченого на випуск заданого обсягу продукції. Результати від підвищення продуктивності вимірюються не в грошових одиницях, а в одиницях витрат робочого часу(людино-годинах). Механізм розрахунку цієї системи такий: спочатку визначається «базовий норматив (кількість людино-годин робочого часу, що необхідний для виробництва одиниці продукції), а потім фактична кількість людино-годин робочого часу(витраченого на випуск одиниці продукції в поточному періоді), яка зіставляється з попереднім показником. Як результат, персоналу виплачується премія, якщо

фактична кількість людино-годин менша базового нормативу. Але, необхідно враховувати, що базові нормативи визначаються при досягнутому технічному рівні виробництва. Технічна реконструкція підприємства вимагатиме перегляду цих нормативів» [59, с. 55]. Однак це складно, через те ця система в Україні майже зовсім не застосовується.

За системою Хелсі, яку доцільно застосовувати при нестандартних, часто змінних роботах, заробітна плата визначається як сума фіксованої погодинної ставка, фактично відпрацьованого часу та премії за заощаджений час. Остання розраховується як різниця між нормативними та фактичними затратами праці. Потім ця різниця множиться на погодинну ставку та на встановлений коефіцієнт (від 0,3 до 0,75, в середньому – 0,5). Внаслідок знижуються витрати на робочу силу. «Система може модифікуватися: за перевиконання норм виробітку відрядний приробіток виплачується не весь, а при невиконанні – знижується заробітна плата, але не пропорційно виробітку» [4, с. 12].

Система Ганнта характеризується тим, що «за напруженої технічно зумовленої норми виробітку до 100% оплата праці проводиться погодинно, відповідно до погодинних тарифних ставок, що менші на 10-15% порівняно з відрядними ставками» [36]. Якщо виконання виробітку зростає на100 і більше відсотків, то оплата праці здійснюється за відрядною системою, згідно розцінок за одиницю продукції, що розраховані за відрядними ставками. Розрахункові ставки при виконанні особливо точних та відповідальних робіт можуть зростати до 40%. Перевагами системи є гарантований погодинний заробіток при невиконанні норм виробітку, достатньо високим стимулом до перевиконання норм, а також прагнення виконувати відповідальні і точні завдання при суттєвому підвищенні рівня оплати праці.

В системі Бедо кожна хвилина робочого часу називається «точкою». Працівник отримує премію, яка розраховується як добуток

0,75 кількості точок, виконаних за годину, на 1/60 погодинної оплати праці. Застосування даної системи вимагає відповідного рівня виконання нормативних завдань працівником та точності хронометражу робочого часу.

Система Роуена передбачає встановлення норми часу для виконання визначеної роботи, але якщо працівник не виконав норми, то гарантується погодинна ставка. Винагорода складає частку погодинної ставки, яка дорівнює частині заощадженого часу. Її розмір залежить від продуктивності праці, яка визначається як різниця між фактично відпрацьованим і нормативним часом. Отже, це погодинна оплата за фактично відпрацьований час плюс відсоток від неї. Система Барта з вібруючим розподілом у разі невиконання норм, «не гарантує збереження тарифного заробітку. При цьому розмір заробітної плати розраховується як добуток тарифної ставки на корінь квадратний з добутку квадратного і фактичного часу» [4, с. 12].

Згідно із системи Тейлора із диференційованою відрядною ставкою: невиконання норм складає ставку у розмірі0,8, а виконання та перевиконання відповідно – 1,1-1,3.

В системі Мерріка виконане працівником завдання до 60% передбачає звільнення, 61-83% дає можливість отримати ставку, 81-100% – 1,1 ставки, більше 100% – 1,2 ставки.

Емпіричні системи заробітної плати Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля відрізняються коефіцієнтами корегування ставки при підвищенні рівня виконання норм. «Оплата здійснюється за підвищеними до 20-25% тарифними ставками, коли зміна виконання від 67-75% до 100%. Згідно із цим коефіцієнтом визначаються емпірично, але за кожен відсоток росту ефективність зростає на 1-1,25%» [36].

Система оплати «за внесок» ґрунтується на двох критеріях: поточних результатах та розвитку компетенції. Ця система ефективна

тоді, коли у її використанні застосовується комплексна модель менеджменту – оцінюються минулі результати та майбутні досягнення.

Система участі працівників у прибутках базується на розподілі між ними й підприємством частки доходу, яка може бути пов'язана з конкретними термінами або виступати у формі розповсюдження акцій підприємства. У цій системі враховується продуктивність всього підприємства, тобто групова та колективна ефективність і здійснюється преміювання всіх працівників, а не лише обраних.

Популярною системою, що розпочинає активно застосовуватися в Україні, є система соціальних виплат. Фахівцями визначено, що переставши носити тимчасовий та додатковий характер, пільги й виплати переросли у життєву потребу, яка необхідна не тільки для самих працівників, а й для їхніх родин. В свою чергу, «зростання витрат та об'єктивна необхідність їх контролю зумовили появу нового різновиду соціальних пільг і виплат – гнучких пільг. Більш широкий вибір виплат і пільг дозволяє працівникам вибирати в певний момент ті, які їх найбільше влаштовують, тим самим пристосувавши пільги під поточні потреби працівника. Ця схема влаштовує підприємця і працівника» [47].

Таким чином, пільги й виплати є не тільки для працівників соціальним захистом, але й дають можливість підприємствам залучати кваліфікованих працівників.

На вітчизняних підприємствах питання мотивації персоналу до продуктивної діяльності було і залишається серйозною проблемою. Тому важливим кроком є перехід від однобічного зовнішнього стимулювання активної діяльності до таких його дієвих систем, які б максимально відповідали здібностям, потребам та інтересам персоналу. Охарактеризовані системи матеріального стимулювання в управлінні персоналом дають можливість відібрати із них найбільш адекватні для забезпечення необхідного рівня результативної діяльності підприємства.

3.3. Інноваційні технології управління мотивацією в кадровому менеджменті

Серед інноваційних технологій управління мотивацією в кадровому менеджменті можна виділити такі:

1. Мотивація персоналу через застосування технології визначення мети.

Завдання інноваційного підходу полягає в тому, щоб вибудувати мотиваційну систему, максимально відповідну до реалізації всього комплексу організаційних цілей. Одна з основних функцій організаційних цілей - мотиваційна, що спонукає. Під комплексом організаційних цілей розуміється «цільова структура компанії: бачення, місія, «предметні цілі», стратегії, програми» [71].

У співробітників організації не може бути повного збігу власних інтересів з цілями компанії, але управлінська (для багатьох компаній інноваційна) технологія «Management by objectives – MBO» («Управління по цілям»), в її різних формах («Управління на основі збалансованих показників»), дозволяє максимально повно узгодити цілі працівників з цілями організації і формувати активну систему цільової мотивації.

Основним у цьому підході до управління результатами є питання про погодження цілей. Цілі кожного співробітника повинні в головному й основному відповідати цілям команди, а ті в свою чергу повинні бути пов'язані з цілями відділу або підрозділу, які повинні підтримувати цілі і спільну місію організації.

Багато досліджень показують, що продуктивність людей, які мають конкретні цілі, вище продуктивності тих співробітників, у яких в силу тих чи інших причин цілі залишаються чітко не окресленими. Постановка конкретних цілей підвищує продуктивність тому, що індивід має чіткими очікуваннями щодо результату.

В епоху інформаційної економіки, коли необхідно постійно оцінювати практичні можливості досягнення організаційних цілей, виявляти зони потенційних проблем і несподіваних наслідків, шукати більш ефективні шляхи досягнення цілей, цілепокладання може стати одним з ключових інструментів мотивації співробітників сучасних ділових компаній.

Іншим важливим елементом сучасної системи мотивації є інноваційна система компенсацій.

2. Мотивація персоналу через інноваційний підхід до компенсаційних систем.

Інноваційний підхід до мотивації через заробітну плату увазі, що добре виконана робота гідно винагороджується, тим самим сприяючи підвищенню ефективності виконання інших завдань; співробітники, що вносять найбільший внесок у досягнення стратегічних цілей організації, заслуговують найбільшої винагороди; збільшення заробітної плати здійснюється не методом «зрівнялівки», а «варіюється в залежності від тих результатів, яких досяг той чи інший співробітник; рівень оплати праці є конкурентоспроможним по відношенню до рівня оплати праці компанії-конкурента та інших організацій» [65].

Щоб правильно визначити рівень заробітної плати співробітника, керівнику організації і менеджеру з персоналу необхідно знати, що відбувається на ринку праці, скільки платять в конкуруючих фірмах.

Для відповіді на ці питання компанії можуть використовувати такі джерела інформації:

- дані Держкомстату;

- дослідження Інституту порівняльних соціальних досліджень (CESSI) (незалежна організація, яка розраховує індекс вартості життя, виходячи з певного набору споживчого кошика);

- спеціальні дослідження заробітних плат і пільг (Salary Survey) (дані про те, скільки в середньому платять компанії на ринку або в певному його сегменті).

«Грошова винагорода, форми його отримання, а також відносні і абсолютні розміри сприймаються працівником як свідчення його цінності для організації, впливають на самооцінку працівника, безпосередньо говорять про його соціальний статус. Тобто гроші, одержувані працівником, виступають для нього також і мірилом особистісної та професійної самореалізації» [63, с. 100].

В епоху інформаційної економіки справедливий, з погляду роботодавця і працівника компанії, розрахунок заробітної плати не втрачає своєї важливості через наявність інших інноваційних методів мотивації персоналу, тому грошову винагороду в російських компаніях було і залишається базовим елементом мотивації праці.

3. Мотивація персоналу через застосування технології командоутворення.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу націлений на те, що результати роботи компанії безпосередньо залежать від взаємодії між співробітниками, від командної роботи, а не тільки від індивідуальних досягнень.

Керівникам компаній сьогодні «необхідно робити ставку на «командоутворення», здійснювати програми, спрямовані на формування команд, орієнтовані на довіру, відкритий обмін інформацією всередині команди і підвищення їх мотивації» [66, с. 342].

Командна робота має явні переваги перед індивідуальною.

По-перше, значно знижується необхідність тотального управлінського контролю. Велике число операцій контролюється всередині самої команди, що в свою чергу означає, що виникаючі проблеми вирішуються на місці, без прямого втручання вищого керівництва організації.

По-друге, при такому виді роботи легше вводити нові види продукції та послуг, проводити організаційні зміни, скоротити тривалість виробничого циклу.

По-третє, мотивація трудової діяльності членів команди підвищується, так як прості завдання, на які розбита робота, об'єднуються в більш значущі і складні, а перехід відповідальності до членів команд, інтеграція в них креативних та виконавчих процесів створюють можливість для формування всередині організації партисипативного стилю управління. Останній сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату в команді.

В епоху інформаційної економіки особливо важливою і значимою технологією мотивації персоналу ставати делегування повноважень.

4. Мотивація персоналу через делегування повноважень.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через застосування технології делегування повноважень дозволяє: звільнити керівника від оперативного керування процесом; підвищити вмотивованість персоналу; підвищити рівень оперативності реагування компанії на зовнішні фактори; менше обмежувати персонал компанії та надавати співробітникам більше свободи в досягненні цілей організації.

В результаті працівник отримує організаційну, фінансову, юридичну та психологічну свободу, необхідну для отримання задоволення від роботи.

Істотним елементом в нових системах мотивації є кар'єрний ріст або просування по службі.

5. Мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій управління кар'єрою.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через управління кар'єрою співробітників компанії в умовах «ринкової економіки» допомагає працівникам самим управляти своєю кар'єрою.

Тільки у випадку обліку чинників, що впливають на задоволення потреб працівників, і застосування рекомендацій з управління кар'єрою співробітників може відбутися підвищення рівня мотивації персоналу ділових організацій до ефективного здійснення трудової діяльності.

6. Мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій підготовки та розвитку співробітників компанії.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через підготовку і розвиток співробітників припускає систематичний, безперервний процес навчання, використовуваний організаціями для отримання знань працівників, розвитку їхніх навичок, зміни поведінки або установок, щоб збільшити внесок у досягнення організаційних цілей. Навчання використовується для того, щоб поліпшити виконання роботи співробітниками на тих позиціях, які вони займають зараз, а також підготувати працівників до тих постам, на які вони, ймовірно, будуть висунуті в майбутньому.

Щоб навчання сприяло досягненню цілей організації і одночасно мотивувало працівників, доцільно, щоб цей процес був побудований на основі наступного алгоритму:

- визначення потреб організації в навчанні;
- постановка цілей навчання персоналу;
- вибір цільової групи для навчання;
- вибір методів навчання і навчальних програм;
- складання бюджету програми;
- підготовка співробітників компанії до навчання.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через навчання предполагает використання різних методів підготовки і розвитку співробітників: «збагачення праці» (Job enrichment); «Ротація праці» (Job rotation); бізнес-курси, семінари, тренінги; комп'ютерне навчання, засноване на Internet- технологіях; моделювання робочих ситуацій, ділові ігри, кейс-стаді.

Для того щоб навчання співробітників досягало своїх цілей (в т.ч. підвищення мотивації), потрібний системний підхід до визначення потреб у навчанні, розвитку навчальних програм, що сприяють задоволенню цих потреб, і до оцінки ефективності навчання.

7. Мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій оцінки персоналу.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через оцінку персоналу припускає, що: об'єктом оцінки є індивідуальний співробітник; оцінку здійснює безпосередній керівник, зовнішні і внутрішні клієнти, постачальники тощо; «цілями оцінки є розвиток організації та співробітників, вирішення проблем, прийняття рішень про просування, винагороді, звільнення; методами оцінки є управління за цілями, порівняльні та рейтингові методи, техніки ассесмент- центр» [37 с. 165].

Головна мета системи оцінки персоналу в нових умовах - аналіз відповідності пропонованої роботи цілям, поставленим перед кожним співробітником, визначення того, чи досягнуті ці цілі і наскільки спосіб їх досягнення відповідає етичному кодексу

За підсумками оцінки персоналу може визначатися розмір премії; прийматися рішення про підвищення / пониження заробітної плати; складатися план розвитку; визначатися потреба в навчанні; коректуватися система мотивації співробітників конкретного підрозділу.

8. Мотивація персоналу через інтеграцію в корпоративну культуру.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через корпоративну культуру припускає цілеспрямоване формування ідей, поглядів, основоположних цінностей, які поділяються членами організації (shared values). Цінності визначають і стилі поведінки, і стилі спілкування з колегами і клієнтами, рівень умотивованості, активності та інше.

Корпоративна культура (часто звана організаційною культурою, корпоративним духом, системою корпоративних цінностей) стає одним з найефективніших засобів мотивації співробітників. Як тільки працівник

задовольняє потреби першого рівня, у нього з'являються потреби іншого плану: гідне становище в колективі, визнання, самореалізація тощо. Тоді на перший план виходить корпоративна культура, однією з важливих функцій якої є підтримка кожного члена колективу, розкриття його індивідуальності, талантів, особистісного потенціалу.

Розвинена корпоративна культура сприяє тому, що окремі співробітники і команди самі контролюють діяльність в рамках правил і обмежень, визначених організаційною культурою. Це не тільки веде до високої ефективності їх роботи, але також підвищує мотивацію трудової діяльності, оскільки відданість спільним цінностям зменшує число конфліктів і непорозумінь.

Розробка проблеми інноваційних технологій управління мотивацією персоналу передбачає роботу в двох напрямках. Перший напрямок – це забезпечення оптимальних умов трудової діяльності. Сюди можна віднести такі фактори, як організаційна культура, привабливість роботи, організація робочого місця, можливість професійного та особистісного розвитку співробітника, соціально-психологічний клімат у колективі, приналежність до якоїсь професії або конкретній фірмі тощо. Ці фактори опосередковано впливають на мотивацію персоналу і використовуються не тільки в рамках системи мотивації, але і в системі управління організації в цілому.

Другий напрямок – це система прямого впливу на виробниче поведінку працівників. Сюди відносяться «різні види матеріального і нематеріального заохочення співробітників (оклад, премії, бонуси, доплати, страхування, особистий автомобіль або кабінет, просування по службі, досягнення результату, похвала начальства, визнання колег, можливості самостійного прийняття рішення тощо)» [66, с. 344].

Якщо врахувати, що кожна організація має свої цілі і знаходиться в специфічних, властивих тільки для неї умовах, то можна стверджувати, що система мотивації в кожній організації повинна бути унікальною. Не

існує універсальних систем мотивації, в конкретному випадку ефективними є ті чи інші управлінські інструменти. Більш того, в одній організації паралельно можуть існувати кілька систем мотивації для різних підрозділів і категорій персоналу. Для кожної організації повинна розроблятися в певний момент часу своя система мотивації, яка дозволить вирішити конкретні проблеми, а в кінцевому підсумку досягти організаційних цілей.

ВИСНОВКИ

Виходячи із проведеного нами аналізу та беручи до уваги наведені визначення в контексті цього дослідження, можна дійти до наступних висновків:

1. Мотивація – це процес або серія пов’язаних управлінських рішень з формування потрібних даному підприємству мотивів, дій і робочої поведінки особи чи групи осіб.
2. Мотиваційний процес реалізується в соціально-економічній системі, яка є сукупністю взаємодіючих суб’єктів та об’єктів мотивації.
3. Мета процесу мотивації – сприяння досягненню підприємством поставлених цілей через забезпечення належної робочої поведінки персоналу, в результаті чого будуть задоволені потреби самого об’єкта мотивації.
4. Результат процесу мотивації – досягнення підприємством поставленої мети – максимізації прибутку.
5. Всі визначення мотивації умовно можна поділити на два напрями:
   - за першим напрямом мотивація розглядається як система мотивів і факторів впливу на поведінку персоналу;
   - за другим напрямом мотивація розглядається в динаміці як певний механізм активізації персоналу.
6. Мотивація праці персоналу підприємств повинна базуватися на фундаментальних принципах, які необхідно використовувати при впровадженні нових або коригуванні існуючих механізмів стимулювання, недотримання принципів мотивації приводить до зниження продуктивності праці персоналу, погіршує морально-психологічний клімат на підприємстві, дестабілізує його роботу.
7. Мотиваційний механізм у кадровому менеджменті спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції в коротко – і

довгостроковому періодах. Функціонування цього процесу забезпечують мотиви конкуренції і кооперації при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішнього підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень.

8. З урахуванням того, що на мотиваційні настанови персоналу впливають чинники-мотиватори на рівні регіону й держави, стає необхідним проведення мотиваційного моніторингу. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.

9. Проаналізувавши міжнародні моделі мотивації в кадровому менеджменті можна зробити висновки про те, що рівень мотивування працівників нашої країни відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки. Тому варто запозичувати досвід зарубіжних компаній, використовувати ефективні системи мотивації праці, впроваджувати деякі елементи американської, англійської та французької моделей, враховуючи відмінності між окремими людьми та різними країнами.

10. На вітчизняних підприємствах питання мотивації персоналу до продуктивної діяльності було і залишається серйозною проблемою. Тому важливим кроком є перехід від однобічного зовнішнього стимулювання активної діяльності до таких його дієвих систем, які б максимально відповідали здібностям, потребам та інтересам персоналу.

11. Якщо врахувати, що кожна організація має свої цілі і знаходиться в специфічних, властивих тільки для неї умовах, то можна стверджувати, що система мотивації в кожній організації повинна бути унікальною. Не існує універсальних систем мотивації, в конкретному

випадку ефективними є ті чи інші управлінські інструменти. Більш того, в одній організації паралельно можуть існувати кілька систем мотивації для різних підрозділів і категорій персоналу. Для кожної організації повинна розроблятися в певний момент часу своя система мотивації, яка дозволить вирішити конкретні проблеми, а в кінцевому підсумку досягти організаційних цілей.

12. Було проаналізовано систему мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К» та запропоновано проведення наступних заходів з метою вдосконалення системи мотивації праці:

- Забезпечити магазин професійними психологами, які будуть разом з відділом кадрів відбирати персонал. Також, до обов'язків психологів включити роботу з персоналом магазину. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, який допоможе знизити продуктивність роботи та викликати порушення правил техніки безпеки. Також психологи повинні проводити роботу з працівниками, які недавно отримали управлінські посади. Це забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими.

- Створити приміщення для психологічного розвантаження. Нажаль в Україні подібні заходи практикуються лише в одиницях іноземних компаній, хоча повинні бути в кожній організації, тим більше в тих, де існує безпосередній контакт працівника з клієнтом.

- Провести перерозподіл роботи між працівниками. Цей захід повинен зменшити втому від монотонності роботи та забезпечити усесторонній розвиток працівника.

- Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування повинні своєчасно виявити розлади в колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких опитувань можуть бути доступними лише штатним психологам та одному із старших менеджерів чи директору. Така конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і

вірним чином зреагувати на конфлікти.

- Об’єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, представити йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади. Це повинно значно зменшити розчарування людей через невідповідність реальних перспектив, описаних на співбесіді.

- Професійно проаналізувати причини невиконання плану продаж. Досить часто план не виконується не з вини працівника, а з вини магазину (перебої в поставках, завищені ціни, неконкурентна реклама, складності в доставці, оплаті, наявність певних обмежень або з причини дії зовнішніх факторів (пора року, негода, свята тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук // Економічний простір. – 2016. – № 5. – С. 53-58.
2. Алиев И. М. Экономика труда: теория и практика : учебник для бакалавров / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — С. 75-80.
3. Андріанова В. В. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства / В. В. Андріанова, Е. С. Ібрагімов // Культура народов Причерноморья. — 2012. — № 222. — С. 11-15.
4. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі [Електронний ресурс] / Ю.А. Андрійчук. – 2016. – С. 11-15. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34828/1/3_11-15.pdf
5. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління [Електронний ресурс] / В. Д. Бондар. – Режим доступу: https://eprints.oa.edu.ua/557/1/teoret.pdf
6. Бондаревська К. В. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій / К. В. Бондаревська, А. В. Плясун, Д. С. Осипенко // Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничій журнал. – №2 (27). – 2015. – С. 233-239.
7. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбах // Ефективна економіка. – №6. – 2016. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041
8. Бортнік С.М. Інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу підприємства / С.М. Бортнік // Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури. – 2015. – С. 434-435.
9. Буянова І. А. Мотивація працівників в сучасних умовах господарювання підприємств і організацій [Електронний ресурс] /

І. А. Буянова, А. М. Рандіна. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65318.doc.htm

10. Винахідлива мотивація: секрети успішних компаній [Електронний ресурс] // Escada. Recruiting agency. – Режим доступу: https://escadra.com.ua/ua/izobretatelnaya-motivaciya-sekrety-uspeshnyx-kompanij.html

11. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.

12. Герега Галина Кар'єрне зростання разом з компанією «Епіцентр» [Електронний ресурс] / Галина Герега // РЕЙТИНГ. Бізнес в офіційних цифрах. – Режим доступу: https://rating.zone/kar-ierne-zrostannia-razom-z-kompaniieiu-epitsentr/

13. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємств / В. В. Гончар // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – Випуск 33. – С. 101-108.

14. Горенко А. І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників [Електронний ресурс] / А. І. Горенко. – Режим доступу: http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/3898/1/12.pdf

15. Гришова І. Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки / І. Ю. Гришова // Економічний форум. – 2016. – №1. – С. 340-346.

16. Данилюк А. А. Мотивація и стимулирование трудовой деятельности / А. А. Данилюк. – Х.: вид-во ТКС, 2015. – С. 57.

17. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом / І.М. Дашко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Випуск 9. – С. 37-41.

18. Дерев'янко С. Досвід мотивації праці в Україні та світі [Електронний ресурс] / С. Дерев'янко, М. Шевченко // SOPHYS. Науковий клуб. – Режим доступу:

http://sophus.at.ua/publ/2014_11_25_lviv/sekcija_2_2014_11_25/dosvid_motivaciji_praci_v_ukrajini_ta_sviti/68-1-0-1060

19. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.

20. Дончак Л. Г. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві / Л. Г. Дончак, В. В. Добіжа // Економіка і суспільство. – 2018. – Випуск 17. – С. 233-239.

21. Дряхлов Н. Система мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С. 83-88.

22. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивіції / Т. І. Дьолог // Економіка та держава. – 2013. – №10. – С. 16-18.

23. Дубовий А. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств / А. Дубовий // Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку». – Тернопіль-Збараж: ТНЕУ, 2016. – С. 51-52.

24. Жиделева В. Экономика предприятия. Учебное пособие / В. Жиделева. – М.: Инфра-М, 2010. – 133с.

25. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – Том 133. – С. 65-70.

26. Зімовін О. Не хлібом єдиним: нематеріальна мотивація персоналу [Електронний ресурс] / О. Зімовін // Оплата труда. – 2015. – №16. – Режим доступу: https://i.factor.ua/journals/ot/2015/august/issue-16/1/article-11108.html

27. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 81-87.

28. Іляш О. І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики,

мотивація [Електронний ресурс] / О. І. Іляш, П. В. Блохін // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2018. – №10. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf

29. Как не стать жертвой кадрового кризиса. Пять советов HR-директора Эпицентр К [Електронний ресурс] // НВ Бизнес. – Режим доступу: https://rau.ua/ru/news/5-sovetov-hr-sety-epytsentr/

30. Каменчук Й. Місія здійсненна. Як компанії не стати жертвою кадрової кризи [Електронний ресурс] / Й. Каменчук // НВ Бізнес. – 19.07.2019. – Режим доступу: https://nv.ua/ukr/biz/experts/kadrova-kriza-yak-perekonati-kandidata-obrati-vashu-kompaniyu-50032986.html

31. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України [Електронний ресурс] / Л. М. Киш, О. О. Гичак. – Режим доступу: http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201481/65.html

32. Климчик А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах / А. О. Климчик // Наукові записки національного університету «Острозька Академія». Серія «Економіка». – 2016. – Випуск 1 (29). – С. 44-47.

33. Климчик А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А. О. Климчик // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – №1. – С. 218-234.

34. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи [Електронний ресурс] / Г. І. Ковбас // Ефективна економіка: електронне фахове видання. – 2019. – №7. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf

35. Ковтун І. Є. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / І. Є. Ковтун // Молодий вчений. – 2016. – №6 (33). – С. 46-50.

36. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці [Електронний ресурс] / Г. Козаченко. – 2015. – Режим доступу: http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci

37. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А. М. Колот. –

КНЕУ, 2012. – 397 с.

38. Корнелиус Н. HR-менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

39. Кравченко В. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. Кравченко, Н. Лисяна. – Режим доступу: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4758/1/C%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%8F%D0%BC%D0%B8%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf

40. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва [Електронний ресурс] / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua

41. Лисак В. Ю. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства / В. Ю. Лисак, О. М. Комарніцька // Бізнес та інтелектуальний капітал. Інетелект XXI. – 2017. – №1. – С. 150-156.

42. Лозовський О. М. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / О. М. Лозовський, В. О. Стус // Nauka.zinet.info. Интеллект-портал. – Режим доступу: http://nauka.zinet.info/23/stus.php

43. Лобза А. В. Окремі аспекти оцінки персоналу в дистриб'юторських організаціях / А. В. Лобза, Н. О. Черниш // Молодий вчений. – 2017. – №4 (44). – С. 686-689.

44. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу, 3-е изд. пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.

45. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Г. Мельник. – Режим доступу: http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466

46. Методи оцінки ефективності мотивації в управлінні персоналом [Електронний ресурс] // Управління і менеджмент. – Режим доступу: http://www.managerhelp.org/hoks-491-1.html

47. Мотивація в різних країнах світу [Електронний ресурс] // Підприємець. – 2017. – Режим доступу: http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%BCotivation-of-labor-in-different-countries-of-the-world/

48. Нікітін Ю. О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / Ю. О. Нікітін, Рукас-Пасічнюк В. Г. // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №4 (154). – С. 238-246.

49. Нікуліца Д. Р. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні [Електронний ресурс] / Д. Р. Нікуліца. – 20.03.2019. – Режим доступу: http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/

50. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / С. У. Олійник. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 376 с.

51. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://epicentrk.ua/

52. Поліщук Д. І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Д. І. Поліщук, Я. Д. Качмарик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. − Випуск 21. – С. 209-213.

53. Проблема с кадрами — соотношение компетенций, KPI и работа с персоналом по построению карт роста [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://trademaster.ua/personal/312692

54. Разом до успіху // Бізнес. Колективне ділове медіа. – 02.12.2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://business.ua/special/114-hreformation/spetsproekt-znaity-motyvuvaty-vtrymaty/7793-razom-do-uspikhu

55. Ревякін О. О. Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в процесі детінізації підприємницької діяльності / О. О. Ревякін // Формування ринкових відносин в Україні. — 2013. — №2 (141). —С. 202-206.

56. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством / М. В. Руденко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – Т. 1. – №2. – С. 33-37.

57. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

58. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу підприємства / Н. А. Салова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – Том 1. – Випуск 1 (10). – С. 306-311.

59. Сивальнева Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальнева, А. В. Швеков // Управление персоналом. – 2018. – №22. – С. 51-54.

60. Симочко М. І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торговельних підприємств / М. І. Симочко // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2017. – Т. 2. – №1(49). – С. 277-281.

61. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 47-53.

62. Тяннікова К. П. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства / К. П. Тяннікова, С. В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. — 2010. – Вип. 6. – С. 78-82.

63. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської діяльності / Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова // Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». – 2017. – №4. – С. 98-102.

64. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з інструментів успішного управління персоналом / А.С. Устіловська // Молодий

вчений. – №4.4 (44.4). – 2017. – С. 112-115.

65. Фіщук Н. Ю. Можливості адаптації міжнародних мотиваційних систем в національній практиці підприємств / Н. Ю. Фіщук, Н. В. Василиха // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – №4 (70). – С. 170-175.

66. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії / І. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 341-348.

67. Чуднова О. К. Аналіз сучасних систем управління прсоналом: міжнародний досвід / О. К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37). – К.: НДЕІ, 2014. – С. 97-100.

68. Шафранська Т. Ю. Основні види мотивації працівників [Електронний ресурс] / Т. Ю. Шафранська, О. В. Коломієць. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

69. Швець В. Я. Особливості мотивації персоналу в контексті оплати праці / В. Я. Швець, М. І. Іванова, С. Ф. Саннікова // Причорноморські економічні студії. – 2017. – №13. – С. 219–223.

70. Шульженко І. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті / І. В. Шульженко, Т. О. Сазонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2016. – №2 (41). – С. 79-83.

71. Яшкіна Н. В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу / Н. В. Яшкіна // Економіка і суспільство. – 2018. – Випуск 17. – С. 413-419.